

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace v podniku

Process orientation in business

Jiřina Kočová

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní PaedDr. Daně Egerové Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a vzácný čas, který mi věnovala. Dále bych ráda poděkovala majiteli společnosti ELMONT ES + KA Miroslavovi Zemánkovi a jeho zaměstnancům, kteří mi poskytli důležité informace a podklady k mé bakalářské práci.

Obsah

Úvod	7
1. Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů	10
1.3 Personální činnosti	10
1.3.1 Přehled personálních činností podle Koubka (2007)	10
1.3.2 Specifika v personálních činnostech v malých podnicích	12
1.3.3 Výběr personálních činností	14
1.4 Proces orientace.....	17
1.4.1 Subjekty a objekty řízení procesu orientace.....	19
1.4.2 Délka procesu orientace.....	21
1.4.3 Cíle procesu orientace	21
1.4.4 Plán procesu orientace	22
1.4.5 Uvádění nových pracovníků do organizace	22
1.4.6 Tok informací v průběhu procesu orientace.....	23
1.4.7 Závěr procesu orientace.....	25
2 Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA	27
2.1 Charakteristika organizace	27
2.1.1 Popis činnosti organizace	27
2.1.2 Cíle podniku	28
2.1.3 Finanční zdraví podniku	28
2.1.4 Vnější prostředí organizace	30
2.1.5 Organizační struktura společnosti.....	31
3 Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA	32
3.1 Vlastní proces orientace	33
3.2 Doba procesu orientace	33
3.3 Tok informací.....	33
3.4 Vlastní průběh procesu orientace v podniku.....	34
3.4.1 Proces orientace v dílně.....	34

3.4.2	Proces orientace na divizi Jiří	35
3.4.3	Proces orientace na ostatních pracovních místech	36
3.4.4	Sociální proces orientace	36
4	Zhodnocení procesu orientace ve společnosti.....	37
4.1	Vyhodnocení rozhovoru	38
4.2	Shrnutí rozhovorů.....	41
4.3	Silné a slabé stránky procesu orientace ve společnosti ELMONT ES + KA	42
4.3.1	Silné stránky	42
4.3.2	Slabé stránky	43
5	Návrhy na zlepšení – eliminace slabých stránek.....	44
5.1	Způsob podávání informací	44
5.2	Závěrečný rozhovor.....	44
	Závěr	46
	Seznam použité literatury.....	47
	Seznam obrázků a tabulek	48
	Seznam příloh.....	49

Úvod

Tato práce pojednává o procesu orientace jako procesu, který je nedílnou součástí personálních činností, které v podniku probíhají. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit stávající stav procesu orientace v konkrétní společnosti a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Autorka si zvolila toto téma především proto, že považuje personální činnosti za jednu z nejdůležitějších činností podniku, které zároveň vytváří i image podniku. Každý podnik má své zaměstnance a pro dosažení cílů, které si podnik vytyčí, je nezbytné zvyšovat úroveň kvality těchto činností, aby podnik udržel krok s konkurencí a moderními trendy v oblasti podnikání.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola pojednává o řízení lidských zdrojů, jehož součástí jsou právě personální činnosti, specifika těchto činností v malých podnicích a jaké činnosti si můžeme pod pojmem personální činnosti představit, zejména pak proces orientace. Autorka v této kapitole popisuje proces orientace jako ucelenou součást personálních činností, co obsahuje celý proces orientace v podniku a kdo se na něm podílí.

V druhé kapitole práce autorka charakterizuje konkrétní společnost, její činnost, cíle společnosti, finanční zdraví, vnější prostředí společnosti a její organizační strukturu.

Třetí kapitola je věnována analýze procesu orientace v konkrétní společnosti. Jak dlouho tento proces probíhá, způsob toku informací v průběhu tohoto procesu, vlastní průběh, proces orientace na pracovních místech a v neposlední řadě sociální orientace v této společnosti.

Ve čtvrté kapitole se autorka věnuje zhodnocení celého procesu orientace v konkrétní společnosti. Pro zhodnocení tohoto procesu zvolila metodu rozhovorů se současnými pracovníky společnosti. Dále pro zhodnocení procesu orientace ve společnosti

ELMONT ES + KA využila informací, které získala od majitele společnosti a patrona. Tyto informace se týkají zejména doby procesu orientace, způsobu toku informací a pozorováním samotného průběhu procesu orientace. Na základě této metody vytvořila silné a slabé stránky celého procesu orientace v konkrétní společnosti.

Pátá kapitola pojednává o návrzích opatření, které autorka doporučuje společnosti na základě zjištěných skutečností a analýzy slabých stránek v procesu orientace v této společnosti.

1. Řízení lidských zdrojů

Jedním z nejdůležitějších článků organizací jsou bezprostředně lidé neboli lidské zdroje. Lidé jako lidské zdroje pomáhají organizaci dosahovat jejích vytyčených cílů, upevňovat postavení na trhu a tvoří organizační strukturu podniku.

Protože lidé jako zdroje jsou tím nejcennějším, co podnik může mít, je potřeba tyto zdroje určitým způsobem řídit. Řízení lidských zdrojů představuje strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí.

Při řízení lidských zdrojů je především důležité uplatnit strategický přístup, tento přístup lze chápat jako strategii lidských zdrojů, která je zainteresována do strategie podniku. Zároveň při tomto řízení je třeba klást důraz na to, že lidé jsou svým způsobem majetek organizace a do tohoto majetku je třeba investovat za účelem dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů, jako je například dosažení konkurenční výhody na trhu.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je řízení lidských zdrojů spíše chápáno jako názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku.

Definice pojmu

Řízení lidských zdrojů - „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 27)

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má hned několik cílů. Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů je obecně považováno zajištění, že bude organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Dle Armstronga se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v několika

oblastech. Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je **efektivnost organizace**. Pod tímto pojmem si lze představit vytváření specifických postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, které zajistí konkurenceschopnost firmy a také soustavné zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky. Mezi další cíle řízení lidských zdrojů lze zahrnout řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a mnoho dalších.

1.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou záležitostí vedoucích pracovníků, kteří v organizaci pracují, a to včetně činností, které směřují k plnění úkolů řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti by měly být řízeny, koordinovány a odborně zajišťovány. Dle Koubka (2006) jsou tyto práce v malých podnicích zajišťovány buď nejvyšším vedoucím pracovníkem, nebo přímo majitelem podniku. Ve větších organizacích je obvykle specialista na řízení lidských zdrojů nebo zvláštní personální útvar. Pokud si organizace dostatečně uvědomuje význam řízení lidských zdrojů, má již zajištěné zvláštní školení a doškolování pracovníků, které se zaměřuje na personalistiku a úkoly, které jsou s ní spojené.

Za jednu z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů jsou považovány personální činnosti, které z tohoto řízení vyplývají a vzájemně se prolínají.

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou organizační procesy, které mohou zlepšit individuální schopnosti i schopnosti organizace (Ulrich, 2009). Tyto personální činnosti jsou pevně provázány s řízením lidských zdrojů. Vodák a Kucharčíková (2007) je definují jako takové činnosti, které je třeba vykonávat za účelem realizace úkolů řízení lidských zdrojů.

1.3.1 Přehled personálních činností podle Koubka (2007)

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – tzn. charakteristika pracovních úkolů a pravomocí a odpovědnosti, které jsou s nimi spojené a vytváření pracovních úkolů. Definování pravomocí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků na konkrétním pracovním místě. Sledování a analýza pracovních úkolů a podmínek na konkrétních

pracovních místech. Z této analýzy se zpracuje popis pracovních míst a jejich požadavků na schopnosti jednotlivých pracovníků. Zároveň tato činnost zahrnuje neustálou aktualizaci těchto materiálů.

2. **Personální plánování** – Personální plánování je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Zahrnuje odhady a plány pracovníků, které bude potřeba najmout do organizace. Zároveň se tato personální činnost zabývá plánováním personálního rozvoje pracovníků.

3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – Volná pracovní místa v organizaci je potřeba obsadit. Tyto personální činnosti zajišťují, aby tato volná pracovní místa byla lákavá pro dostatečné množství uchazečů o práci, kteří odpovídají požadavkům na tyto pracovní místa. Dále tyto personální činnosti zajišťují, aby ze široké škály těchto uchazečů byli vybráni a přijati ti, kteří mají optimální předpoklady pro výkon této práce na daných pracovních místech. Více se o těchto činnostech dozvíme v následující kapitole.

4. **Hodnocení pracovníků** – Jedná se především o hodnocení výkonů pracovníků. Při hodnocení pracovníků zjišťujeme, jak pracovník dělá svou práci, zda má pro ni potřebné předpoklady a jak se chce do budoucna dále rozvíjet a vzdělávat. Důležitým prvkem této personální činnosti je také to, aby s konkrétním pracovníkem, kterého se hodnocení týká, bylo toto hodnocení projednáno. Ocenit jeho úsilí a navrhnout opatření, která vyplývají z tohoto hodnocení.

5. **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – Tato personální činnost zahrnuje rozmisťování pracovníků na konkrétní pracovní místa, kariérní postup, převod na jiné pracoviště, degradování z dané pracovní funkce a propouštění.

6. **Odměňování** – Slouží především jako nástroj pro motivování pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní výkon. Dále poskytuje zaměstnanecké výhody.

7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – Slouží ke konkretizaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání. Hodnotí výsledky vzdělávání a posuzuje efektivnost vzdělávacích programů.

8. **Pracovní vztahy** – Tato personální činnost představuje především to, jak zkorrigovat a zorganizovat jednání mezi podřízenými a nadřízenými a vedením firmy. O těchto jednáních se zřizují spisy, které se uchovávají. Zpracovávají se informace o dohodách a zákonných ustanoveních. Úkolem je snaha o zlepšování vztahů mezi organizací a pracovníky a také mezi pracovníky navzájem. Vytváří se zde styly vedení pracovníků, řeší se konflikty či otázky komunikace.

9. **Péče o pracovníky** – Při péči o své pracovníky se zaměřujeme především na pracovní prostředí, pracovní dobu a režim, sociální služby pro pracovníky nebo bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Do sociálních služeb pro pracovníky můžeme zahrnout stravování, aktivity ve volném čase či hygienické podmínky práce.

10. **Personální informační systém** – Jde především o zjišťování, zpracování a uchování informací, které se týkají pracovníků, mezd nebo práce. Dále může zahrnovat získávání a uchovávání cenných informací, které se týkají trhu práce a situace na něm. Poskytuje také informace vnějším orgánům, jako jsou například úřady práce nebo orgány státní samosprávy.

1.3.2 Specifika v personálních činnostech v malých podnicích

Rozdíly v personálních činnostech v malých a velkých podnicích jsou značné a v každém z nich je potřeba odlišovat způsoby, jakými se budou ubírat personalisté nebo majitelé a jak budou postupovat. Proces orientace jako pracovní činnost v malém podniku je velice odlišný od procesu orientace v podniku velkém. Je potřeba některé tyto odlišnosti více přiblížit.

Dle Koubka (2007) mají menší podniky užší nabídku sortimentu ve své produkci. Jsou mnohem více vystavovány fluktuaci lokální nabídky a lokální poptávky na trhu. Musí se co nejrychleji přizpůsobit a využít co nejlépe každou příležitost, která se naskytne. Podle toho, kolik mají menší podniky zakázek, se odvíjí závislost intenzity jejich činnosti. Málokdy mohou rozpoznat tendence v poptávce a jejich změny s dostatečným předstihem. Z čehož vyplývá, že se v menších podnicích velice špatně předpovídá a plánuje objem a sortiment služeb a výrobků, ale také potřeba zdrojů, zejména lidských zdrojů. Pokud plánuje menší firma potřebu pracovníků, velice často se uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu pracovníka. Přestože menší podniky velice špatně předpovídají a plánují potřebný počet pracovníků, je pro ně mnohem jednodušší zodpovědět si otázku, jaké pracovníky je potřeba přijmout. Pracovníci svými nejširšími znalostmi a dovednostmi, jsou schopni vykonávat práci na různých pracovních místech bez větších problémů. Jsou velice flexibilní a schopní zvládat nové úkoly a získávat velice rychle nové znalosti a dovednosti. V menších podnicích jsou kladeny na personální práce mimořádné nároky, především co se týká získávání, výběru, orientace a odměňování pracovníků.

Personální plánování nám také odpovídá na otázku, kde nalézat nové pracovní síly, a zejména, jakým způsobem pokrýt potřebu dodatečných pracovníků. V menších podnicích se obtížněji hledají rezervy ve využívání pracovníků, a proto jsou možnosti pro plnění vedlejších úkolů stálými zaměstnanci menší. Z tohoto důvodu, musí (menší firma) věnovat mimořádnou pozornost situaci na trhu práce a zkoumání možností získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Ve srovnání s velkými podniky, menší firmy mají horší podmínky pro udržení pracovních míst, která se zabývají průzkumem trhu práce, popřípadě nemají dostatek financí najmout si externí specialisty. Proto jsou pro menší firmy velmi důležité informace získané od úřadů práce, či ze statistických pramenných publikací, které ovšem nejsou vždy nejvhodnější.

Menší podniky mívají větší problémy s vytvářením pracovních úkolů na různých pracovních místech, ale také pro jednotlivé konkrétní pracovníky. Při menším množství pracovníků se potřeba pružnosti promítá i do změn struktury pracovních míst v podniku. Z čehož vyplývá, že je třeba brát v úvahu menší stabilitu popisů a specifikací

pracovních míst a přihlížet k tomu při získávání a výběru pracovníků nebo při formulování smluv.

Pro menší podniky je získávání pracovníků velice často velmi nákladnou záležitostí (cena inzerce nebo zprostředkování). Mnohdy si tyto podniky nemohou tak nákladné nebo efektivnější získávání pracovníků dovolit. Obvykle bývá problémem menších firem to, že v mnoha případech potřebují právě pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek. Velké podniky nabízejí výhody jako je například péče o zaměstnance, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a odměny nebo perspektiva zaměstnání a kariéry. Malý podnik tyto výhody může zpravidla nabídnout jen zřídkakdy a jisté ne na srovnatelné úrovni jako podnik velký. Proto hlavním problémem menších firem je vyhledat způsoby, jak vykompenzovat tyto nevýhody.

Menší podnik je při výběru pracovníků oproti velké firmě vystaven většímu riziku. Jelikož musí klást důraz na mimořádnou pozornost výběru pracovníků. Pokud by se vyskytla jakákoliv chyba, znamená to pro menší podnik mnohem větší negativní důsledky než pro podnik velký. V menší firmě rozhoduje výběr pracovníků o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Přispívá ke zlepšení, ale může také přispět k vážnému zhoršení pracovních a mezilidských vztahů v menším firemním týmu. Riziko vybrání nevhodného pracovníka je v menších podnicích větší a to zejména proto, že menší firma nemívá dostatečně odborně připravené pracovníky, kteří mohou provádět kvalifikovaný výběr. A jak již bylo výše uvedeno, nemůže si ani dovolit externí odbornou pomoc.

1.3.3 Výběr personálních činností

Dříve než se budeme zabývat samotným procesem orientace, je potřeba si stručně přiblížit dvě personální činnosti, které tomuto procesu bezprostředně předcházejí a bez kterých by proces orientace neměl smysl. Těmito personálními činnostmi, mimo jiné, jsou především získávání pracovníků a výběr pracovníků. Protože proces orientace na tyto činnosti volně navazuje, přiblížíme si následně, co konkrétně tyto činnosti představují.

1.3.3.1 Získávání pracovníků

Dle Koubka zahrnuje získávání pracovníků především úsilí o hospodaření s pracovní silou a také úsilí o zvyšování produktivity práce.

Definice:

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádaném termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2006, s. 117)

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní dle Koubka, je nutná perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Pokud chceme perfektně znát jednotlivá pracovní místa, musíme zpracovat jejich analýzu a předvídat uvolňování nebo vytváření pracovních míst nových, což je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků je složen z několika kroků, které na sebe vzájemně navazují. Prvním krokem je třeba identifikovat potřebu získávání pracovníků, dále popsat a specifikovat obsazované místo, zvážit alternativy. Poté je vhodné provést výběr charakteristik popisu a specifikace daného pracovního místa, na těchto charakteristikách založíme získávání a pozdější výběr pracovníků. Následně identifikujeme zdroje uchazečů a zvolíme metody získávání pracovníků. Také je důležité provést volbu dokumentů a informací, které od uchazečů požadujeme. Na to již můžeme zformulovat nabídku zaměstnání a tuto nabídku uveřejnit. Po uveřejnění nabídky je potřeba shromáždit dokumenty a informace od uchazečů. Po té co provedeme předvýběr uchazečů na základě shromážděných dokumentů a informací, můžeme sestavit seznam uchazečů, které následně pozveme k výběrovým procedurám.

Na personální činnost získávání pracovníků volně navazuje další činnost, a to výběr pracovníků. Výběr pracovníků stejně jako získávání pracovníků předchází procesu orientace a je proto důležitým pojítkem mezi těmito činnostmi.

1.3.3.2 Výběr pracovníků

Dle Koubka je při výběru pracovníků je nutné brát v potaz nejen odborné charakteristiky uchazeče, ale také jeho osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilitu. Proto musí mít výběr pracovníků strategickou povahu.

Definice:

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 156)

Některé metody výběru pracovníků

Dle Koubka existuje několik metod výběru pracovníků. Jelikož náš podnik využívá při výběru pracovníků hned několik těchto metod, tak si některé z nich přiblížíme.

Dotazník – tato metoda se hojně využívá a je vhodná ve všech případech. Obvykle se potom dotazník zakládá do osobního spisu pracovníků.

Zkoumání životopisu – dnes téměř každý podnik při výběru pracovníků využívá metody, kdy po svých potencionálních zaměstnancích vyžaduje životopis. Je to jedna z nejspolehlivějších metod. Obvykle je používán v kombinaci s některou s dalších metod. Výhodou této metody je především to, že nám podává velice užitečné informace

o uchazeči, a to především o vzdělání a praxi, ale také o jeho zkušenostech v různých oborech a v neposlední řadě nám řekne mnohé o osobnosti uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti – vytváří širokou škálu testů různého zaměření a mívají různou spolehlivost. Dnes se velmi často využívají, ale u nás spíše ty méně spolehlivé a validní. Testy pracovní způsobilosti bývají doplňkovým nástrojem výběru pracovníků.

Assessment centre – assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program, který je založen na sérii simulací pracovních činností. Při těchto činnostech se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál.

Výběrový pohovor (rozhovor) – výběrový pohovor bývá nejčastější a nejvhodnější metodou při výběru pracovníků. U výběrového pohovoru je především velice důležité, aby byl dobře připraven, aby tato metoda mohla nabýt plné účinnosti. Posouzení pracovní způsobilosti potenciálního zaměstnance mívá tři hlavní cíle:

1. Zjistit o uchazeči důležité informace, získat jaké má očekávání a jaké jsou jeho pracovní cíle;
2. Informovat potenciálního zaměstnance o podniku a o práci, kterou bude vykonávat;
3. Poslední z uvedených cílů splňuje pohovor lépe než například test osobnosti apod. Jde zde především o to, posoudit osobnost uchazeče.

Nyní bývá trendem také čtvrtý cíl pohovoru, který by měl přispívat k přátelským vztahům mezi potenciálním zaměstnancem a podnikem. Dále by měl vzbudit v uchazeči pocit, že v organizaci panuje spravedlnost a slušnost. Z čehož plyne, že i výběrový pohovor vytváří dobré jméno podniku.

1.4 Proces orientace

Proces orientace je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Podnik by měl věnovat této personální činnosti dostatečnou pozornost, protože to, jak uvedeme nového pracovníka do podniku, ovlivní jeho budoucí vývoj a výkon, z čehož vyplývá i budoucí

rozvoj podniku. Následující kapitola nám objasní co to je proces orientace, kdo jsou jeho účastníci a jaké jsou jeho cíle.

Definice pojmů

Proces orientace - „*Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.*“ (Koubek, 2006, s. 180)

Pracovní orientace - Když nastoupí pracovník na pracovní místo je cílem pracovní orientace přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a zajistit, aby pracovník dosáhl požadovaného výkonového standardu. Stejně tak mezi cíle pracovní orientace je třeba zahrnout i přípravu a vzdělávání pracovníků (Mayerová, Růžička, 2000).

Sociální orientace - Na rozdíl od pracovní orientace je sociální orientace velice náročná a dosti individuální. Cílem sociální orientace je především to, aby se pracovník začlenil do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny a celkově do společenské atmosféry pracovního kolektivu organizace. Pro nového pracovníka je pracovní skupina neznámým a pro něj uzavřeným společenským útvarům. Úkolem sociální orientace je, aby pracovník do své nové pracovní skupiny proniknul. Za nepříznivý se považuje samovolný průběh sociální orientace (Mayerová, Růžička, 2000).

Podle Dvořákové (2007) se může proces orientace zaměstnanců diferencovat na dvě úrovně, a to na úroveň, kdy je písemně zpracovaná, což se obvykle jeví jako optimální volba nebo na úroveň, kdy je orientace tradovaná, neboli předávaná z „generace na generaci“, velice často mezi vedoucími pracovníky.

Proces orientace se řídí především za účelem snížit náklady na kolísání pracovníků, dále snižuje ztráty na intenzitě výroby (poskytování služeb) nebo zvyšuje pracovní spokojenost.

Dle Koubka (2007) je samotný proces orientace realizován jak na formální, tak neformální úrovni. Za formální úroveň lze považovat to, kdy proces orientace řídí zaměstnavatel popřípadě nadřízený pracovník, který byl k tomu určen. Zatímco na druhé straně je neformální úroveň procesu orientace. Tuto úroveň Koubek (2007) považuje za spontánní proces, který obvykle zabezpečují spolupracovníci. Pro nového pracovníka je mnohdy neformální úroveň procesu orientace významnější.

1.4.1 Subjekty a objekty řízení procesu orientace

V rámci procesu orientace je nutné rozlišit pojmy, jako jsou subjekty řízení procesu orientace a objekty řízení procesu orientace.

1.4.1.1 Subjekty řízení procesu orientace

Mezi subjekty řízení procesu orientace patří především všichni vedoucí pracovníci, popř. majitelé.

Mezi subjekty orientačního procesu můžeme zařadit:

- 1) Přímého nadřízeného - přímý nadřízený má na starosti hladký průběh orientačního procesu, neustále monitoruje činnost nového pracovníka a jeho integraci do pracovní skupiny;
- 2) Mentor - mentor bývá obvykle osoba, na kterou se nový pracovník může obrátit v průběhu procesu orientace, mentor neboli patron stejně jako přímý nadřízený by měl průběžně kontrolovat činnost nového zaměstnance a jeho začlenění v pracovním kolektivu, dále patron obvykle zpracovává závěrečnou zprávu, kde hodnotí průběh orientace a zároveň posuzuje úroveň adaptovanosti zaměstnance;
- 3) Pracovníci, kteří vedou personální agendu, musí shromažďovat dokumenty, které souvisí s orientačním procesem, personalisté, kteří kontrolují průběh

orientačního procesu a metodicky jej vedou a stejně jako mentor hodnotí průběh orientace a úroveň adaptovanosti zaměstnance.

Rozhodnutí o uplatnění pracovníka a plán budoucího rozvoje jeho kariéry obstarává obvykle přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky.

1.4.1.2 Objekty orientačního procesu

Do objektů orientačního procesu se řadí protistrana subjektů, tedy noví pracovníci.

Objekty orientačního procesu se dělí do kategorií:

- 1) Nový pracovník – v tomto případě je pro nového pracovníka rozhodujícím subjektem nadřízený, který je přímý a nese odpovědnost za průběh řízení procesu orientace;
- 2) Pracovníci – jsou to pracovníci, kteří se po delší době vrací na původní pracovní místo, a to z důvodu například delší nemoci nebo po rodičovské či mateřské dovolené. U těchto pracovníků je potřeba obnovit jejich znalosti a dovednosti, dále je u nich potřeba znovu stimulovat jejich zájem o profesní kariéru a rozvoj, a to prostřednictvím reorientace;
- 3) Pracovníci, kteří mění pracovní místo či jsou zařazeni v rámci podniku. U těchto pracovníků bývá zpravidla kratší orientační doba, a to především proto, že už znají organizační problematiku a firemní kulturu, mezi tyto zaměstnance můžeme zařadit pracovníky, kteří:
 - přecházejí z jednoho oddělení nebo provozu či útvaru na druhý
 - jsou přeřazeni do nového provozu
 - bývají zařazeni například z důvodu vývoje profesní kariéry, jako je například povýšení nebo naopak sesazení z pozice

- v případě zhoršení nebo jakékoli jiné změny zdravotního stavu musí být zařazeni na jiné pracoviště;
- 4) poslední skupinou jsou pracovníci, které je třeba řídit v orientačním procesu z důvodu inovačních změn v podniku, které jsou nově zaváděny, jako je například zavádění nových pracovních postupů.

Jakmile nastoupí nový pracovník do organizace měl by být seznámen především s klíčovými osobami, které mu pomohou v průběhu adaptace a na které se může obrátit.

1.4.2 Délka procesu orientace

Jak dlouhý bude proces orientace, ovlivňuje především složitost a povaha pracovní činnosti, charakter podniku, zařazení pracovníka v organizační struktuře, osobní zkušenosti a také záleží na kvalitě přípravy procesu orientace. Dle Koubka (2007) je pro nového pracovníka zpravidla velice těžké absorbovat všechny informace, které jsou spojené s orientací, najednou a v krátkém časovém intervalu. Ústní informace by se novému pracovníkovi měly podávat po částech dle určité priority. Orientaci nelze uskutečnit jako jednorázové školení, ale spíše ji rozdělit do delšího časového intervalu. Je třeba účelně sladit jak ústní tak i písemnou formu orientace. Různá pracovní místa mají různý obsah a různou dobu orientace, proto celý proces orientace může trvat několik dní, týdnů a měsíců. Často bývá v podniku zvykem označovat zkušební dobu za dobu procesu orientace.

1.4.3 Cíle procesu orientace

Mezi hlavní cíle orientačního procesu patří:

- Začlenění pracovníka do sociálního prostředí a jeho způsob jak přijmout firemní kulturu,

- Porozumění mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem z psychologického hlediska,
- Přispívá k optimalizaci výkonu pracovníka v co nejkratším možném čase,
- Pracovník zde získá předpoklady pro kvalitní, spolehlivý a samostatný výkon a to na místě, které mu bylo přiřazeno dle pracovní smlouvy,
- Poskytuje rychlejší pokrok při zapracování pracovníka a jeho učení,
- Napomáhá snížit náklady a problémy, které jsou spojené s odchody zaměstnanců po zkušební době,
- Zvyšuje důvěryhodnost pracovníka

1.4.4 Plán procesu orientace

Každý proces orientace by měl obsahovat adaptační plán. Adaptační plán nám poskytuje uspořádané a časově harmonizované seznamování se s novou pracovní pozicí.

Adaptační plán může zahrnovat harmonogram a cíle procesu orientace, to jak se nový pracovník seznámí s firemní kulturou nebo jak si má osvojit firemní standardy. Může obsahovat i školení odborných dovedností, jak si osvojit znalost kompetencí a odpovědností, popřípadě hodnocení adaptačního období.

1.4.5 Uvádění nových pracovníků do organizace

Definice:

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- *překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;*

- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (Armstrong, 2007, s. 395)*

1.4.6 Tok informací v průběhu procesu orientace

V procesu orientace je velice důležitým mezníkem tok informací. Jde především o to, jaké informace je třeba předat a jakým způsobem tyto informace sdělovat.

Armstrong (2007) uvádí, že hned v úvodu procesu orientace je rozhodující předání informací, a to jak v podobě ústní, tak v podobě písemné. Tok informací v menším podniku zajišťuje převážně nadřízený novému pracovníkovi nebo majitel a v neposlední řadě také spolupracovníci.

Informace je možné předávat prostřednictvím podpůrných materiálů. Těmito materiály můžeme rozumět například zvukové či obrazové záznamy, letáky a v neposlední řadě také e-learningové programy. V těchto materiálech jsou zahrnuty také informace o vnitropodnikových směrnicích a zařízeních. Materiály zpravidla obsahují základní informace jako je stručná charakteristika podniku, základní pracovní podmínky jako je například pracovní doba, pojištění, dovolená a podobně. Dále se v těchto materiálech mohou objevit informace, které se týkají podnikových pravidel, disciplinárních postupů, postupů při stížnostech či při povyšování pracovníků, odborové záležitosti, sociální programy, možnosti vzdělávání, zdravotní péče, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce a mnoho dalších informací, se kterými by měl být nový pracovník obeznámen.

1.4.6.1 Uvádění pracovníků do útvaru/na pracoviště

Dle Armstronga (2007) zajímá nové pracovníky především to, pro koho budou pracovat, tedy bezprostřední vedoucí, s kým budou svou práci vykonávat, jakou práci a

jak je zařízeno jejich pracoviště, čímž je myšleno například umístění vchodů a východů, jaké jsou umývárny nebo zda jsou k dispozici místnosti, které slouží k občerstvení.

Část těchto informací mohou poskytovat pracovníci personálního útvaru nebo jiná adekvátní osoba. Ovšem za nejdůležitější zdroj informací je považován vedoucí útvaru nebo vedoucí týmu.

Vedoucí útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit program uvádění pracovníka do útvaru, nikoli bezprostřední vedoucí týmu. Vedoucí útvaru nového pracovníka uvítá a seznámí ho s prací v útvaru, po té jej předá vedoucímu týmu. Vedoucí týmu následně zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Nadále je ovšem do této fáze začleněn i vedoucí útvaru, což je důležité proto, aby si nový pracovník nemyslel, že je pro vedoucího útvaru pouhým jménem nebo číslem.

Armstrong (2007) považuje za optimální, pokud se provádí detailní uvádění nového pracovníka do útvaru bezprostředním nadřízeným.

„ Toto uvádění má pět hlavních cílů:

- *dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;*
- *zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;*
- *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;*
- *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává*
- *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.“ (Armstrong, 2007, s. 399)*

Nový pracovník, by měl být představen jeho spolupracovníkům, a to vedoucímu týmu. Armstrong (2007) udává, že optimální způsob je to, aby vedoucí týmu předal nového pracovníka některému z členů týmu, který mu bude po dobu orientace průvodcem a přítelem. Ze sociálního hlediska procesu orientace by tento člen týmu neměl být v organizaci příliš dlouho, protože pokud je tento člen v podniku relativně krátkou

dobu, bude si lépe pamatovat, jaké zažíval on sám pochybnosti a obavy. Na základě tohoto faktu je možnost lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit velice pravděpodobná. Z pracovního hlediska procesu orientace je spíše vhodné, aby tímto členem byl někdo, kdo je v podniku již delší dobu, zná jeho strukturu, prostředí a povahu práce mnohem lépe než pracovník, který je v podniku kratší dobu. Proto zde vzniká problém jakého pracovníka určit jako optimálního průvodce a patrona.

Dvořáková (2007) doporučuje provádět systém kontrol průběhu orientačního procesu a stejně tak i výsledků orientace. Personální oddělení by mělo plánovat schůzky s nově adaptovaným pracovníkem nebo rozeslat alespoň dotazníky, aby dostalo zpětnou vazbu, zda nemají noví zaměstnanci potíže. Ovšem za nejefektivnější považuje, pokud přímý nadřízený uskuteční rozhovor s novým pracovníkem, protože kdo jiný než on má možnost řešit jak pracovní, tak sociální nesrovnalosti na pracovišti.

1.4.7 Závěr procesu orientace

V závěru orientačního procesu by měl být pracovník schopen vyrovnat se svou výkonností svým spolupracovníkům a měl by být samostatný. Měl by být řádně začleněn do neformálních i formálních vztahů. Na straně nového zaměstnance, který prošel procesem orientace, by neměly být nejasnosti, nezodpověděné otázky či jakákoli nedorozumění.

V závěru procesu orientace uskutečníme závěrečný rozhovor s adaptovaným pracovníkem. Při tomto rozhovoru se hodnotí výsledky procesu orientace a stanovují se úkoly pro další pracovní období. Obsahem tohoto rozhovoru může být i to, že bude pracovník požádán o vyplnění dotazníku, který se týká hodnocení procesu orientace a tento dotazník může organizaci pomoci v budoucnu pro zlepšování plánování procesu orientace a řízení lidských zdrojů.

Výsledkem procesu orientace je adaptovanost zaměstnance, což charakterizují:

- Výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, které byly odvedeny.
- Začlenění nového pracovníka do sociálních vztahů, což charakterizuje to, jak aktivně a často spolupracoval nový pracovník s kolegy na pracovišti.

2 Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA

2.1 Charakteristika organizace

ELMONT ES+KA společnost s ručením omezeným vznikla v roce 2005 jako nástupce firmy ELEKTRO S+K veřejná obchodní společnost, která vznikla v roce 1993 a ukončila činnost v roce 2005.

Společnost ELMONT ES+KA s.r.o. navázala na činnost bývalé firmy. Změnilo se vedení a postupně do nástupnické firmy nastoupili bývalí zaměstnanci ELEKTRO S+K v.o.s. a další pracovníci.

Heslem společnosti je **Solidnost + Kvalita**.

2.1.1 Popis činnosti organizace

Společnost se pohybuje především v terciárním sektoru. Společnost realizuje elektromontáže a elektroinstalace v průmyslové, bytové a občanské výstavbě, a to vysokonapěťové, nízkonapěťové i slaboproudé rozvody.

Služby, které společnost ELMONT ES + KA nabízí, zahrnují:

- montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení nízkého napětí a vysokého napětí do 35 kV,
- výrobu a montáž rozvaděčů nízkého napětí,
- výrobu, instalaci a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- montáž vysokonapěťových rozvodů SIEMENS,
- montáž kabelů a kabelových souborů vysokého napětí,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování, revize elektrických zařízení nízkého napětí a vysokého napětí,
- specializovaný maloobchod.

2.1.2 Cíle podniku

Společnost ELMONT ES + KA vytyčila dva hlavní cíle, kterých chce v průběhu pěti let dosáhnout.

Prvním cílem této společnosti je dosáhnout vyšších zisků. Pro splnění prvního cíle zvolila společnost strategii prostřednictvím expandování na trh. Tento trh je specializován ve službách spojených s elektroinstalací. Společnost uzavřela na dobu pěti let tři významné kontrakty. První je spojen s výstavbou nové rozvodní stanice pro letiště Václava Havla v Praze. Druhý kontrakt byl uzavřen s firmou Sokolovská úhelná, a. s. pro obsluhu nového sektoru elektrických rozveden. Třetí kontrakt je sjednán s firmou MONTÁŽE ČAKOVICE s. r. o. V současné době společnost zaměstnává sedm zaměstnanců a na základě uzavření nových kontraktů a pro splnění svého vytyčeného cíle musí přijmout další nové zaměstnance. Proto se společnost rozhodla přijmout dalších pět nových zaměstnanců. Tyto nové pracovníky chce společnost ELMONT ES + KA přijmout na pozici elektrikáře.

Druhým cílem společnosti je udržet si své stávající zákazníky, popřípadě nalézt zákazníky nové. Pro splnění tohoto cíle zvolila tato společnost strategii v podobě inovací svých služeb. Inovace služeb spočívá v osvojení si nových technologií a vylepšení postupů.

2.1.3 Finanční zdraví podniku

Společnost ELMONT ES + KA za svou dobu působení na trhu prozatím nevytvořila stabilní finanční zázemí. Každý rok své působnosti na trhu byla tato společnost dle výsledku hospodaření rentabilní. S výjimkou roku 2009, kdy tato společnost vykázala ztrátu. Tuto ztrátu společnost odůvodňuje tím, že došlo k nedodržení kontraktů s jinou společností a v souvislosti s tímto kontraktem vznikla také pojistná událost. Tento podnik nedodržel smluvní podmínky, včas neuhradil obdržené faktury a společnosti ELMONT ES + KA vznikla pohledávka ve výši Kč 1.192.000, -. V roce 2008 získala tato společnost důležitou zakázku ve Vejprtech, konkrétně kompletní elektroinstalační služby v obchodním domě pro německý obchodní řetězec Travel free shop, a proto aktiva a pasiva v tento rok dosahovala milionových hodnot. V roce 2010 se společnosti

podarilo uzavřít dva významné kontrakty konkrétně se společnostmi Sokolovská úhelná, a. s. a SIEMENS. Na základě těchto kontraktů společnost v roce 2010 vykázala zisk v hodnotě Kč 2.723.000, -.

Společnost získává zakázky i mimo dvě uvedené společnosti. Tyto zakázky jsou získávány a kontrakty k nim uzavírány s již menšími společnostmi, než je Sokolovská úhelná, a. s. nebo SIEMENS. Přesto společnost neustále získává nové potencionální zákazníky a snaží se s nimi uzavírat kontrakty na dobu delší než jeden rok, aby nedocházelo k neustálé fluktuaci zisku. Tato společnost si svou fluktuaci zisku vysvětlovala právě především tím, že uzavírá kontrakty na dobu kratší než jeden rok, které jsou mnohdy i finančně ztrátové.

Tab. č. 1: Aktiva a pasiva, výsledek hospodaření 2005-2010 (v Kč)

	AKTIVA	PASIVA	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
2005	782 000	782 000	364 000
2006	2 880 000	2 880 000	1 726 000
2007	2 460 000	2 460 000	573 000
2008	14 512 000	14 512 000	2 682 000
2009	4 166 000	4 166 000	-47 000
2010	6 574 000	6 574 000	2 723 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tabulky aktiv, pasiv a výsledku hospodaření je patrné, že společnost ELMONT ES + KA od svého vzniku až do roku 2010 čelí nestabilním výsledkům hospodaření v každém roce.

2.1.4 Vnější prostředí organizace

Společnost není svou činností plně izolována od vnějšího prostředí, je s ním pevně spojena a provázána. Vnější prostředí nezávisle ovlivňuje společnost a sama společnost může své vnější okolí do jisté míry také ovlivnit.

Faktory vnějšího prostředí společnosti ELMONT ES + KA, které mají vliv na dosažení cílů, jsou zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

Zákazníci

Zákazníci společnosti ELMONT ES + KA jsou především Sokolovská úhelná, a. s., společnost SIEMENS nebo MONTÁŽE ČAKOVICE s. r. o. Vedle této prioritní klientely tvoří skupinu zákazníků i malé firmy nebo drobní podnikatelé, popřípadě fyzické osoby, kteří využívají služeb, které společnost nabízí.

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem pro společnost ELMONT ES + KA je firma SIEMENS, která dodává polotovary, které je třeba zkompletovat a předat dál podniku, který zajistí prodej. V tomto případě společnost ELMONT ES + KA působí jako subdodavatel. Další významný dodavatel je podnik KOMMA ELEKTRO, s.r.o., která je hlavním dodavatelem materiálu potřebného k realizaci smluvených zakázek. A v neposlední řadě jako významný dodavatel MBN - Jana Slouková - Jan Slouka, který zajišťuje potřebné nářadí.

Konkurenti

Konkurenty lze sledovat z hlediska nových produktů, cen či nabízených služeb. Za hlavní konkurenty, společnost ELMONT ES + KA považuje firmy, jako je například ELEKTRO UNIT, spol. s r.o., Sokolovská elektrofirma spol. s r.o. nebo REVAMONT s. r. o. V této oblasti je ještě několik významných konkurentů, se kterými se velice často tato společnost setkává při výběrových řízeních na důležité zakázky.

2.1.5 Organizační struktura společnosti

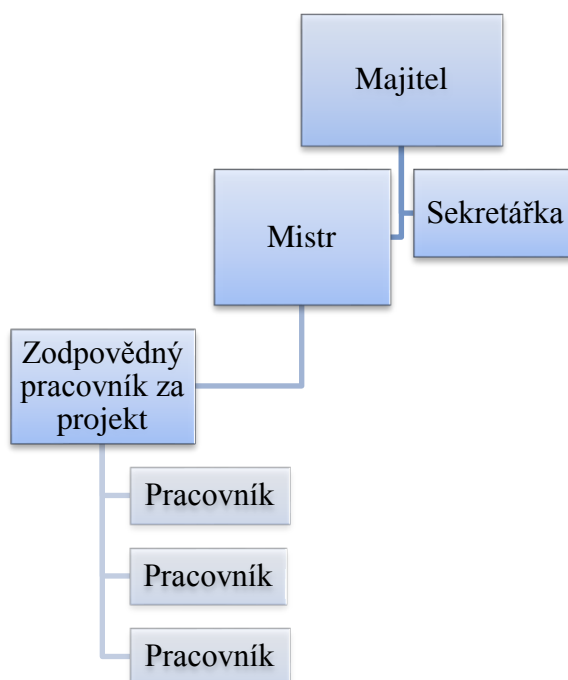
Společnost ELMONT ES+KA zaměstnává v současné době 7 zaměstnanců.

V čele společnosti je majitel. Jako majitel společnosti je zodpovědný za celkový její chod. Jeho hlavní náplní práce je jednání s klienty a potencionálními klienty, vyřizování administrativních záležitostí týkajících se zakázek, dané zakázky pak dále podstupuje svému podřízenému.

V hierarchii zaměstnanců je druhým hlavním článkem a podřízeným majiteli mistr. Jeho úkolem je vést ostatní zaměstnance, rozvrhnout jim postup práce v delším časovém horizontu, zajišťovat materiál, kontrolovat plnění plánu zakázek, rozhoduje v situacích dle svých kompetencí, tyto kompetence jsou spojené s výše uvedenými pracovními činnostmi, shromažďuje administrativní podklady související s plněním zakázek, které pak následně předává sekretářce ke zpracování. Zároveň vždy při nové zakázce určí zodpovědnou osobu z řadových zaměstnanců za daný projekt. To, který z řadových zaměstnanců dostane daný projekt na starost, záleží na povaze zakázky. Tento pracovník pak dále vede skupinu pracovníků v daném projektu a rozděluje jim každodenní práci. Vedoucí týmu pak pouze dohlíží na plnění úkolů, zajišťuje kontrolu provedené práce a dodržování stanovených termínů.

Ostatní jsou řadovými zaměstnanci. Každý řadový pracovník, který je na pozici elektrikář, zajišťuje náplň jednotlivých zakázek. Tato náplň spočívá v kompletaci elektronických komponentů, rozvoden, instalaci elektronických obvodů v bytových i nebytových jednotkách, domech nebo zařízeních. Z této skupiny je třeba vyčlenit sekretářku, která má na starost administrativní záležitosti, které jsou spojené s výkonem zakázek, především fakturace a administrativní činnosti spojené s odměňováním zaměstnanců.

Obrázek č. 1 - Schéma organizační struktury společnosti ELMONT ES+KA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3 Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA

Z hlediska procesu orientace považuji za velice důležité zohlednit také dvě personální činnosti, protože tyto činnosti procesu orientace předcházejí. Těmito činnostmi jsou získávání pracovníků a výběr pracovníků.

Společnost ELMONT ES + KA nemá pro proces získávání pracovníků zpracované písemné podklady. Tuto personální činnost má na starosti majitel společnosti. Majitel v případě uzavření kontraktů na dobu delší než jeden rok rozhodne o přijetí nových zaměstnanců, protože současný počet zaměstnanců je na plnění nových zakázek nedostačující. Ve spolupráci s personální agenturou se majitel snaží vyhledat vhodného pracovníka nebo pracovníky na danou pozici, konkrétně pozici elektrikáře. Po tom, co potenciální uchazeči zašlou potřebné dokumenty, zahájí společnost výběr pracovníků.

Výběr potenciálních pracovníků provádí vedoucí týmu ve spolupráci s majitelem společnosti. Nejprve se provádí administrativní výběr, který zajistí, že budou vyřazeni z výběrového řízení uchazeči, kteří jsou nevhodní pro pozici elektrikáře, zejména po odborné a kvalifikační stránce. Společnost ELMONT ES + KA požaduje na tuto pozici, aby uchazeč disponoval výučním listem SOU v oboru elektro, 3 roky odborné praxe, vyhláškou 50/1978 Sb., § 6, základní znalostí energetické legislativy a norem a řidičský průkaz skupiny B. Po té jsou jednotliví potenciální uchazeči pozváni na osobní pohovor, který zajišťuje výlučně majitel společnosti. Na základě osobního pohovoru a odborných dovedností se majitel rozhodne pro nejvhodnějšího pracovníka na konkrétní pozici. Následně všem zúčastněným telefonicky poděkuje za účast a s vybraným pracovníkem si domluví další schůzku pro vyřízení administrativních záležitostí včetně sepsání pracovní smlouvy.

3.1 Vlastní proces orientace

Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA není písemně zpracován, nejsou zde písemné podklady ani stanovené normy. Proces orientace je zde nastaven v ústní formě. Na procesu orientace se v této společnosti podílí majitel společnosti a patron. Patron zajišťuje realizaci procesu orientace pro všechny řadové zaměstnance. Majitel zajišťuje realizaci procesu orientace vedoucího pracovníka neboli mistra, popřípadě sekretářky.

3.2 Doba procesu orientace

Proces orientace v této společnosti trvá převážně po dobu zkušební doby, která je zde nastavena na dobu třech po sobě jdoucích měsíců. Vzhledem k tomu, že společnost chce přijmout nové řadové zaměstnance na pozici elektrikáře, je tato doba procesu orientace stanovena na již zmíněné tři měsíce. Proces orientace může v tomto podniku trvat i déle, tedy po zkušební době, a to v závislosti na individualitě, vlastnostech, zkušenostech a osobních dispozic nového pracovníka.

3.3 Tok informací

Tok informací ve společnosti ELMONT ES + KA je realizován především v ústní podobě. Majitel společnosti sděluje pouze základní informace týkající se toho, kdo bude vést proces orientace, na koho se může nový pracovník obrátit, základních pracovních podmínek jako je například pracovní doba, pojištění nebo dovolená. Mistr, který v této

společnosti plní funkci patrona, poskytuje novému pracovníkovi informace, které bude nový pracovník potřebovat pro výkon své práce a pro úspěšné zvládnutí procesu orientace. Informace, které se týkají především podnikových pravidel, disciplinárních postupů, postupů při stížnostech či při povyšování pracovníků, možnosti vzdělávání či zdravotní péče sděluje v ústní formě právě patron. Další informace, jako jsou například informace o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, hygienických norem a požárních směrnic jsou pracovníkovi podávány částečně v ústní a částečně v písemné podobě, opět patronem.

3.4 Vlastní průběh procesu orientace v podniku

Majitel podniku pověří patrona, aby se nového zaměstnance ujal, jak po stránce pracovní, tak po stránce sociální. Patron nového pracovníka mu je k dispozici a může se na něj v průběhu procesu kdykoli obrátit.

Proces orientace v této společnosti probíhá na třech pracovních místech. Prvním z nich je dílna, po té je pracovník orientován na divizi Jiří v úhelném dole. Posledním pracovní místo, na kterém probíhá proces orientace, se liší v závislosti na povaze zakázky.

Když nastoupí nový pracovník první den do podniku, je patronem seznámen se svými spolupracovníky, kolegy, pracovním prostředím a pracovní náplní na stanovené pracovní pozici. Dále nového pracovníka patron seznámí a proškolí v otázkách týkajících se bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, hygienických norem a požárních směrnic. Také mu patron přidělí ochranné pracovní prostředky, kam patří ochranné rukavice, brýle, helma, a jiné a příslušný pracovní oděv, pevná pracovní obuv, funkční prádlo či mycí potřeby.

Patron novému pracovníkovi pomáhá lépe se zorientovat v podniku, a proto s ním prochází jednotlivé úseky. Ukazuje mu, kde jsou kanceláře, v případě řešení administrativních záležitostí. Dále ho seznamuje s tím, kde má možnost se v době pracovního volna stravovat nebo si odpočinout.

3.4.1 Proces orientace v dílně

Základním stanovištěm pro plnění zakázek je v tomto podniku dílna, kde pracovníci připravují a provádějí montáže produktů, které následně využívají ke své další práci. Nového pracovníka patron seznámí s tím, co přesně je náplní jeho práce v této dílně a

kde se nachází potřebné zařízení a nástroje pro jeho budoucí výkon pracovních záležitostí. Tento proces trvá přibližně první měsíc procesu orientace v závislosti na individualitě, vlastnostech, zkušenostech a osobních dispozic nového pracovníka.

Obrázek č. 2 – Dílna



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.4.2 Proces orientace na divizi Jiří

Druhý měsíc procesu orientace je pracovník adaptován na dalším pracovním místě, kde probíhá proces orientace, a tím je úhelný důl na divizi Jiří, kde společnost zajišťuje obsluhu elektrických rozvodů. Vzhledem k tomu, že tato práce vyžaduje mnohem přísnější pracovní a bezpečnostní podmínky, než na ostatních pracovních místech, na kterých pracovníci vykonávají své úkoly, je zde kladen mnohem větší důraz na proces orientace. Pracovníka, který je v tomto prostředí orientován patron řádně seznámí se speciálními podmínkami pod zemí. Pracovník musí být řádně proškolen a poučen především o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci v těchto podmínkách, což je opět náplní práce patrona v procesu orientace. Pracovník dostane speciální ochranné a bezpečnostní pomůcky, které jsou adekvátní k výkonu práce jako je například kyslíková bomba, maska, komunikační zařízení či baterie. Je obeznámen s únikovými východy, o

způsobu poskytnutí první pomoci nebo jaký je postup v případě nebezpečí, které může v těchto podmínkách nastat. Po ukončení procesu orientace v úhelném dole na divizi Jiří, který trvá obvykle jeden měsíc, je nový pracovník orientován na ostatních pracovních místech.

Obrázek č. 3 – Divize Jiří



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.4.3 Proces orientace na ostatních pracovních místech

Tato pracovní místa se liší podle povahy zakázky. Mohou to být například bytové jednotky, rodinné domy, restaurace, popřípadě panelové domy či nemocnice. V tomto případě je proces orientace velice individuální. Pracovník je patronem seznámen s předpisy, postupy, s prostředím, se zainteresovanými lidmi, s nástroji a zařízením až na místě a vždy v závislosti na daném pracovním úkolu. Na tato pracovní místa je nový pracovník orientován v závěrečné fázi procesu orientace po dobu tří až čtyř týdnů.

3.4.4 Sociální proces orientace

Sociální proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA je velice individuální. Nový pracovník se začleňuje do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny. V začleňování mu pomáhá celý kolektiv. Snaží se vytvořit příjemnou atmosféru a podmínky pro sociální adaptaci. Pro nového pracovníka je sociální prostředí neznámé a

v tomto podniku se vedení i spolupracovníci snaží, aby se nový zaměstnanec co nejlépe s tímto prostředím seznámil a sžil. Proto tato společnost velice často pořádá firemní rauty, na kterých se snaží novému pracovníkovi představit své zaměstnance i vedení také po jiné stránce, než jen po té pracovní. Obvykle po této zkušenosti se nový pracovník mnohem jednodušeji rozhoduje, komu bude po sociální stránce důvěřovat a koho si vybere za patrona z pohledu sociální orientace a následně tento pracovník je mu vždy nápomocen v otázce osobních vztahů na pracovišti. Sociální proces orientace probíhá po celou dobu procesu orientace a v závislosti na individualitě, vlastnostech a osobních dispozic nového pracovníka.

V závěru procesu orientace by měl být nový zaměstnanec schopen vyrovnat se výkonům svých spolupracovníků, být samostatný a plně začleněn do kolektivu. V této společnosti neprobíhá v závěru procesu žádný závěrečný rozhovor s vedením společnosti popřípadě s patronem. Z tohoto důvodu společnost nemá žádné podklady pro zhodnocení, zda byl proces orientace efektivní či nikoli. Patron pouze podá informace majiteli společnosti o tom, zda je pracovník připraven na plné začlenění do pracovního prostředí. Patron po konzultaci s majitelem oznámí pracovníkovi, že proces orientace s ním je u konce a nový pracovník již musí pracovat samostatně.

4 Zhodnocení procesu orientace ve společnosti

Pro zhodnocení procesu orientace ve společnosti ELMONT ES + KA jsem zvolila metodu, která je pro hodnocení procesu orientace vhodná, konkrétně rozhovor neboli interview se současnými zaměstnanci této společnosti, konkrétně s řadovými pracovníky, protože se společnost připravuje na nábor právě řadových pracovníků na pozici elektrikáře.

Pro zhodnocení procesu orientace jsem konkrétně zvolila polostrukturovaný rozhovor s otevřenými i uzavřenými otázkami. Tento rozhovor je vhodný zejména proto, že je zde možné využít možnosti, jako jsou předem připravené otázky a zároveň je zde možnost ponechat prostor dotazovanému, aby se volně vyjádřil k danému tématu. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, jak je proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA nastaven a jak probíhá z pohledu zaměstnanců této společnosti. Odpovědi na tyto otázky

od současných pracovníků nám pomohou zhodnotit proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA.

Rozhovory se zaměstnanci probíhaly v kanceláři v sídle společnosti ELMONT ES + KA v Sokolově. Byly uskutečněny v jeden pracovní den, kdy majitel společnosti svolil k uvolnění pracovníků pro uskutečnění rozhovorů v jejich pracovní době. Rozhovor probíhal s každým zaměstnancem zvlášť, aby nedošlo k ovlivnění odpovědí na otázky ostatními zaměstnanci.

4.1 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor byl uskutečněn se čtyřmi zaměstnanci společnosti ELMONT ES + KA. Odpovědi na otázky byly částečně shodné a částečně se lišily, především u pracovníka, který byl v podniku zaměstnán kratší dobu.

První pracovník pracuje ve společnosti ELMONT ES + KA od jejího vzniku, tedy po dobu sedmi let. Délka procesu orientace tomuto pracovníkovi nevyhovovala, tři měsíce nepovažuje za dostatečnou dobu pro řádné zorientování se pracovníka v této společnosti, a to především kvůli tomu, že proces orientace probíhá na třech místech. Se všemi zaměstnanci podniku byl seznámen. Způsob podávání informací mu také nevyhovoval, upřednostnil by, aby informace byly podávány jak v písemné, tak ústní podobě, přesto pro něj byly podávány informace dostatečné. Podle tohoto pracovníka proběhlo řádné seznámení se všemi předpisy a normami a dostatečné proškolení v otázkách bezpečnosti, poskytnutí první pomoci a podobně. S pracovním místem byl sice seznámen, ale dle jeho mínění ne dostatečně. I po skončení procesu orientace se musel neustále obracet na své kolegy, protože neznal kompletně všechny úseky pracoviště. Dále považuje za nedostatečné vysvětlení postupu při práci, kterou měl vykonávat. Patron mu jen řekl obecné informace o postupech, ale konkrétní informace o postupu při práci musel sám vyžadovat od svých spolupracovníků. Naopak poučení jak pracovat a zacházet se všemi nástroji a zařízení na pracovišti považoval za velice přínosné a dostačující. Všechny potřebné ochranné pomůcky a pracovní prostředky pro výkon práce mu byly v pořádku a včas předány. Případné dotazy mu nebyly dostatečně zodpovězeny, a pokud se vyskytl nějaký pracovní či osobní problém mohl se na patrona obrátit, ovšem přesto patron často nehledal pro tyto problémy řešení. Způsob začlenění se do kolektivu v průběhu procesu orientace pracovníkovi vyhovoval. V závěru procesu

orientace byl pracovník schopen se svými výkony vyrovnat výkonům ostatních zaměstnanců. Ani patron ani majitel společnosti neuskutečnili s novým pracovníkem závěrečný rozhovor. Tento pracovník by závěrečný rozhovor uvítal. Celkově hodnotí proces orientace uspokojivě, ale má výhrady především k volbě patrona a jeho způsobu vedení procesu orientace, zejména z hlediska podávání neúplných informací, které se týkají pracovních míst a postupů při práci.

Druhý pracovník pracuje ve společnosti ELMONT ES + KA šest let. Délka procesu orientace tomuto pracovníkovi vyhovovala. Byl seznámen se všemi zaměstnanci podniku. Způsob podávání informací mu zcela nevyhovoval. Uvítal by, aby informace byly podávány jak v ústní, tak písemné podobě. Byly mu poskytnuty informace o základních pracovních podmínkách, byl řádně seznámen se všemi předpisy a normami. Proškolení v otázkách bezpečnosti či poskytnutí první pomoci pro něho bylo dostatečné a srozumitelné. S pracovním místem byl obeznámen a dle jeho úsudku dostatečně, stejně tak i s tím, kde se může občerstvit nebo si odpočinout. Postupu při práci, kterou měl vykonávat, příliš neporozuměl. Způsob, jakým mu patron vysvětloval postup při práci, mu nevyhovoval. Byl poučen o tom, jak pracovat a zacházet se všemi nástroji a zařízeními na pracovišti a také dostal všechny potřebné ochranné pomůcky a pracovní prostředky potřebné pro výkon jeho práce. Velice kladně hodnotí to, že mu byly jeho případné dotazy zodpovězeny, a pokud se vyskytl nějaký osobní či pracovní problém ochotně jej patron s ním řešil. Způsob začlenění do kolektivu mu zcela vyhovoval a hodnotí jej velice kladně a efektivně. V závěru procesu orientace byl schopen se svými výkony vyrovnat výkonům ostatních zaměstnanců. Po skončení procesu orientace s ním ani patron ani majitel neuskutečnili závěrečný rozhovor. Sám toto hodnotí jako velký nedostatek. Celkově byl s procesem orientace ve společnosti spokojen.

Třetí pracovník pracuje ve společnosti ELMONT ES + KA od jejího založení, tedy stejně jako první pracovník sedm let. Délka procesu orientace mu vyhovovala a plně s ní souhlasí. Stejně jako předchozí dotazovaní i on byl seznámen se všemi zaměstnanci společnosti. Se způsobem podávání informací byl spokojen, ústní forma mu zcela vyhovovala. Informace o pracovních podmínkách, bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci považuje za dostatečné. Se všemi předpisy a normami byl seznámen. Patron tohoto pracovníka ho řádně a dostatečně seznámil s pracovními místy. Také plně

porozuměl postupu při práci, kterou měl vykonávat. Poučení o tom, jak pracovat a zacházet se všemi nástroji a zařízením na pracovišti hodnotí uspokojivě. Všechny pracovní pomůcky a ochranné prostředky mu byly poskytnuty. Pokud měl pracovník případné dotazy, nebyly mu patronem zodpovězeny a neměl se ani na koho obrátit v případě pracovního či osobního problému. Naopak byl velice spokojený se způsobem začlenění se do kolektivu v průběhu procesu orientace. V závěru procesu orientace neměl problém s tím, aby se vyrovnal svými pracovními výkony výkonům ostatních zaměstnanců. Po skončení procesu orientaci ani s tímto pracovníkem neuskutečnil majitel či patron závěrečný rozhovor. Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA hodnotí celkově dobře s výhradami vůči tomu, že komunikace, týkající se jeho problémů se kterými se v průběhu procesu orientace setkal, nebyla na úrovni, jakou očekával.

Čtvrtý pracovník pracoval ve společnosti ELMONT ES + KA po dobu čtyř let. S délkou procesu nebyl spokojený, proces orientace by uvítal delší. Byl seznámen se všemi zaměstnanci v podniku. Způsob podávání informací mu nevyhovoval, nevalila mu ústní forma, ale spíše to, že patron mu podával neúplné a nedostačující informace. O pracovních podmínkách jako je dovolená a podobně nebyl informován. Naopak se všemi normami a předpisy byl seznámen. Byl dostatečně proškolen v otázkách bezpečnosti práce i poskytnutí první pomoci. S místem výkonu práce ho patron dostatečně seznámil, neměl problém se zorientovat na pracovišti. Naopak neporozuměl postupu při práci, kterou měl vykonávat. Patron mu řádně nevysvětlil, co a jak má udělat. Jak pracovat a zacházet se všemi nástroji a zařízením na pracovišti byl poučen. Ochranné pomůcky a pracovní prostředky dostal pouze částečně, některé si musel vyžádat sám, některé dostal až po skončení procesu orientace. Pokud měl tento pracovník případné dotazy, byly mu patronem zodpovězeny. Měl se v průběhu procesu orientace v případě pracovního či osobního problému na koho obrátit, sám ale v tomto případě nevolil patrona, ale spíše své spolupracovníky. Se způsobem začlenění se do kolektivu byl velice spokojen. V závěru procesu orientace byl schopen vyrovnat se svými výkony výkonům ostatních zaměstnanců. Majitel ani patron neuskutečnili po skončení procesu orientace s tímto pracovníkem závěrečný rozhovor. Tento pracovník považoval závěrečný rozhovor za zbytečný. Celkově zhodnotil proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA jako nesystematický.

4.2 Shrnutí rozhovorů

Dva z dotazovaných zaměstnanců společnosti ELMONT ES + KA, pracují v této společnosti už od jejího vzniku, jeden pracovník rok po jejím založení. Jeden z těchto dnes již bývalých zaměstnanců pracoval u společnosti pouze čtyři roky. Důvod jeho odchodu souvisí i částečně s tím, jak je nastaven proces orientace v této společnosti.

Způsob podávání informací patronem nevyhovoval třem ze čtyř dotazovaných zaměstnanců. Informace byly neúplné a nedostatečné. Tito pracovníci považují tyto informace za nesrozumitelné. Tři z dotazovaných pracovníků by uvítali, aby základní informace byly podávány i v písemné podobě a nejenom v podobě ústní. Zároveň se zde setkáváme s rozdíly, kdy jednomu pracovníkovi jsou sděleny základní pracovní podmínky, jako je dovolená, základní mzda a podobě a jinému pracovníkovi tyto skutečnosti sděleny nebyly. Naopak informace týkající se všech norem a předpisů byly podávány pracovníkům řádně a dostatečně. Stejně tak i školení v otázkách bezpečnosti či poskytnutí první pomoci.

Způsob podávání informací patronem jak by měl nový pracovník postupovat při práci, kterou má vykonávat je neoptimální. Tři ze čtyř dotazovaných pracovníků postupu při práci, kterou měli vykonávat, neporozuměla. Noví pracovníci museli získávat informace o postupech od svých spolupracovníků. Naopak způsob poučení patronem o tom, jak mají zacházet se všemi nástroji a zařízeními na pracovišti, se v této společnosti v procesu orientace osvědčil. Proces orientace spočívající se zorientováním se pracovníka na pracovních místech je v této společnosti, na základě výpovědí dotazovaných pracovníků, nastaven optimálně. Každý nový pracovník neměl problém se zorientovat v místě výkonu své práce.

Na základě výpovědí třech současných zaměstnanců a jednoho bývalého zaměstnance společnosti ELMONT ES + KA neplnil patron své povinnosti v procesu orientace, které se týkají případných dotazů nových pracovníků. Noví pracovníci byli velice často patron v této otázce zanedbáni. Pokud měl pracovník nějaký osobní či pracovní problém, často se stávalo, že patron tyto problémy odmítl s pracovníkem řešit. Nový pracovník pak musel vyhledat pomoc u svých spolupracovníků.

Sociální orientace v této společnosti probíhá optimálně. Pracovník se může i mimo pracovní prostředí se všemi důvěrněji seznámit. Proto také zaměstnanci hodnotí tento způsob průběhu sociální orientace za velice kladný a efektivní.

Po skončení procesu orientace ani majitel ani patron neuskutečňují závěrečný rozhovor s pracovníkem. Považují to za zásadní chybu při vedení procesu orientace. Majitel ani patron, tak nemají zpětnou vazbu. Nemohou zhodnotit, jak je proces orientace nastaven a zda je efektivní, z hlediska cílů, kterých chce společnost procesem orientace dosáhnout.

Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA tak, jak je v současné době nastaven považují za nedostačující. Především z hlediska komunikace v tomto procesu, podávání informací, nedostatečná pozornost, která je věnována novému pracovníkovi, zejména pokud má nějaké otázky či problémy a neschopnost společnosti posoudit, zda je proces orientace dostačující či nikoli a zda přináší výsledky, které tato společnost od procesu orientace očekává.

4.3 Silné a slabé stránky procesu orientace ve společnosti ELMONT ES + KA

4.3.1 Silné stránky

Společnost ELMONT ES + KA má v procesu orientace několik silných stránek. Mezi silné stránky této společnosti patří:

- Společnost ELMONT ES + KA má velice dobře nastaven systém proškolení nově příchozích zaměstnanců, především co se týká bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, zacházení se všemi nástroji a zařízeními na pracovišti nebo seznámení se všemi normami a předpisy.
- Sociální proces orientace. Protože součástí procesu orientace je i to, jak se nový pracovník začlení do kolektivu, od čehož se odvíjí i jeho celková orientace ve společnosti a zasahuje i do pracovního procesu orientace. Společnost zvolila pro sociální proces orientace postup, se kterým jsou všichni noví zaměstnanci spokojeni a přináší kladné výsledky v celém procesu orientace. Nový pracovník se pak mnohem lépe orientuje mezi svými spolupracovníky, na pracovním místě i v celé společnosti.

- Za silnou stránku považují i to, že v této společnosti vůbec probíhá proces orientace, vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Tato společnost klade důraz na to, aby byli zaměstnanci orientováni, především z hlediska cílů, kterých chce společnost procesem orientace dosáhnout.

4.3.2 Slabé stránky

Proces orientace ve společnosti ELMONT ES + KA má slabé stránky, které je potřeba eliminovat. Slabé stránky procesu orientace v této společnosti jsou:

- Způsob podávání informací. Informace jsou novým pracovníkům podávány pouze v ústní formě. Tento způsob podávání informací se na základě rozhovorů projevil jako zcela neoptimální. Informace jsou pro pracovníky neúplné, nesrozumitelné a nejsou podloženy písemně.
- Nedostatečná komunikace mezi novým pracovníkem a patronem. Patron v průběhu tohoto procesu příliš nekomunikuje s novým pracovníkem, není mu vždy oporou, velmi často neřeší problémy s novými pracovníky, se kterými se potýkají v průběhu procesu orientace. Pokud má pracovník nějaké dotazy, ne vždy mu na ně patron odpoví nebo odpoví pro pracovníka velice nedostatečně. A právě v procesu orientace je velmi důležité, aby patron věnoval novému pracovníkovi dostatečnou pozornost ve chvíli, kdy má nějaký problém se svou adaptací nebo dotaz, jak na pracovišti, tak v celé společnosti.
- Absence závěrečného rozhovoru mezi orientovaným pracovníkem a patronem popřípadě majitelem společnosti. Po skončení procesu orientace ani majitel ani patron neuskutečňují s novým pracovníkem závěrečný rozhovor, na základě kterého by mohla tato společnost zhodnotit, zda byl v případě konkrétního pracovníka proces orientace úspěšný či nikoli.
- Doba procesu orientace. Vzhledem k tomu, že proces orientace probíhá na třech pracovních místech, je doba procesu orientace stanovena na tři měsíce nedostatečná. Někteří pracovníci i po skončení doby procesu orientace nejsou schopni se plně zorientovat na pracovních místech.

5 Návrhy na zlepšení – eliminace slabých stránek

5.1 Způsob podávání informací

Informace jsou ve společnosti ELMONT ES + KA podávány ústně a pro nové zaměstnance jsou neúplné, nesrozumitelné a nedostatečné. Návrhem na řešení této situace ve společnosti ELMONT ES + KA je, že veškeré informace, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytnutí první pomoci, možnosti občerstvení, rozmístění pracovních míst či postup při práci, kterou by měl nový pracovník vykonávat, by měly být podávány novým pracovníkům písemnou formou a nejenom formou ústní. Proto jsem společnosti ELMONT ES + KA navrhuji, aby si vytvořila prospekt, který by novým zaměstnancům pomohl lépe se zorientovat v této společnosti. Tento prospekt vytvoří majitel společnosti ve spolupráci s firmou, která se specializuje na výrobu prospektů. V úvodu tohoto prospektu navrhuji krátké seznámení s obsahem prospektu. Prospekt bude obsahovat popis pracovních míst, na kterých bude nový pracovník vykonávat svou práci včetně orientačních mapek. Dále stručný návod k popisu práce, kterou má nový pracovník vykonávat. Prospekt bude dále obsahovat materiály týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytnutí první pomoci, hygienických norem a požárních směrnic. V závěru prospektu je vhodné ponechat několik prázdných stránek pro poznámky, které si nový pracovník může v průběhu procesu orientace zapisovat. Noví pracovníci by měli tyto prospekty po dobu procesu orientace stále k dispozici. Předběžná kalkulace nákladů na výrobu deseti prospektů po dohodě se společností, která se specializuje na výrobu prospektů a letáčků, je vyčíslena na 3.000, -.

5.2 Závěrečný rozhovor

Majitel společnosti ani patron neuskutečňují závěrečný rozhovor s pracovníkem po ukončení procesu orientace. Nemají tak zpětnou vazbu od nového pracovníka, zda je dostatečně zorientován a proces orientace proběhl u něho úspěšně. Návrhem řešení této situace je, aby majitel po skončení procesu orientace uskutečnili závěrečný rozhovor s pracovníkem. Proto jsem zpracovala návrh na otázky, které pomohou majiteli, lépe posoudit, zda proces orientace u konkrétního pracovníka byl úspěšný či nikoli.

Otázky v rozhovoru mezi majitelem a pracovníkem po skončení procesu orientace:

- Byla pro Vás délka procesu orientace dostačující?
- Vyhovoval Vám způsob podávání informací?
- Byly pro Vás podávané informace dostačující?
- Porozuměl jste všem předpisům, normám a směrnicím?
- Orientujete se dostatečně v místě výkonu Vaší práce?
- Vysvětlil Vám patron dostatečně postup při práci, kterou máte vykonávat?
- Dostal jste všechny potřebné ochranné pomůcky a pracovní prostředky potřebné pro výkon Vaší práce?
- Jak probíhala komunikace mezi Vámi a patronem?
- Zodpověděl Vám patron Vaše dotazy?
- Řešil s Vámi patron Vaše pracovní či osobní problémy?
- Jste schopen se svými výkony vyrovnat výkonům ostatních zaměstnanců?
- Jak byste zhodnotil celkově proces orientace v této společnosti?

Na základě tohoto rozhovoru a odpovědí na tyto otázky bude majitel společnosti schopen se lépe rozhodnout, zda je nový pracovník v podniku již dostatečně zorientován a zda byl proces orientace úspěšný či nikoli. Pokud na základě tohoto rozhovoru zjistí, že se v procesu orientace vyskytnou nedostatky, bude schopen je včas eliminovat.

Závěr

V této práci jsem se zaměřila na jednu v dnešní době v mnoha malých podnicích opomíjenou personální činnost, a tou je proces orientace. Je důležité, aby si malé podniky a především jejich majitelé uvědomili, že proces orientace v podniku hraje důležitou roli a to nejen ve středních a velkých podnicích. Pokud se podniku podaří nastavit proces orientace správně, snadněji dosáhne vytyčených cílů a v neposlední řadě si také zvýší svou image.

Cílem této práce bylo zanalyzovat a zhodnotit stávající stav procesu orientace v konkrétní společnosti a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Pro zhodnocení procesu orientace jsem využila metody rozhovorů se současnými pracovníky této společnosti, informací poskytnutých majitelem společnosti a pozorováním samotného procesu orientace ve společnosti. Na základě těchto rozhovorů a pozorování jsem proces orientace zhodnotila prostřednictvím silných a slabých stránek. Silné stránky procesu orientace v této společnosti jsou především systém proškolení nových zaměstnanců a sociální proces orientace. Návrh na zlepšení a opatření vhodná pro zvýšení úrovně personální činnosti proces orientace jsem zpracovala právě na základě slabých stránek celého procesu orientace ve společnosti ELMONT ES + KA. Jako opatření na zlepšení procesu orientace jsem navrhla změnu způsobu podávání informací, a to formou prospektů a uskutečnění závěrečných rozhovorů s adaptovaným pracovníkem v závěru procesu orientace.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007- ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-033-3

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=elmont+es+%2b+ka>

VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOL. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 987-80-247-1904-7

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Schéma organizační struktury společnosti ELMONT ES+KA.....	32
Obrázek č. 2 – Dílna	35
Obrázek č. 3 – Divize Jíří	36

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Aktiva a pasiva, výsledek hospodaření 2005-2010 (v Kč).....	29
--	----

Seznam příloh

Příloha A: Otázky v polostrukturovaném rozhovoru se zaměstnanci

Příloha B: Rozvaha v letech 2005 – 2010

Příloha A: Otázky v polostrukturovaném rozhovoru se zaměstnanci

- Jak dlouho pracujete ve společnosti ELMONT ES + KA?
- Vyhovovala Vám délka procesu orientace?
- Byl jste seznámen se všemi zaměstnanci podniku?
- Vyhovoval Vám způsob podávání informací?
- Byly podávány informace pro Vás dostatečné, například informace o pracovních podmínkách jako je dovolená, základní mzda a podobně?
- Oznámil Vám patron, kde se můžete občerstvit a odpočinout si?
- Byl jste řádně seznámen se všemi předpisy a normami?
- Byl jste dostatečně proškolen v otázkách bezpečnosti, poskytnutí první pomoci?
- Byl jste dostatečně seznámen s místem výkonu Vaší práce?
- Porozuměl jste dostatečně postupu při práci, kterou jste měl vykonávat?
- Byl jste poučen jak pracovat a zacházet se všemi nástroji a zařízeními na pracovišti?
- Dostal jste všechny potřebné ochranné pomůcky a pracovní prostředky potřebné pro výkon Vaší práce?
- Byly Vám dostatečně zodpovězeny Vaše případné dotazy?
- Měl jste se na koho obrátit, pokud se vyskytl nějaký pracovní či osobní problém?
- Vyhovoval Vám způsob začlenění se do kolektivu v průběhu procesu orientace?
- Byl jste v závěru procesu orientace schopen vyrovnat se svými výkony výkonům ostatních zaměstnanců?
- Uskutečnil s Vámi patron nebo majitel rozhovor po skončení procesu orientace?
- Jak byste celkově zhodnotil proces orientace v podniku ELMONT ES + KA?

Příloha B: Rozvaha v letech 2005 – 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2005 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky ELMONT ES+KA s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Československé armády 532 357 33 Loket
		IČ 26 39 42 78	

FINANČNÍ ÚŘAD V SOKOLOVĚ	Orto.
DOŠLO: 27 -03- 2006	Agenda
Č.j.	Přílohy

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	782	0	782	201
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	100
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	767	0	767	101
C. I.	Zásoby	008	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	290	0	290	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	34	0	34	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	443	0	443	101
D. I.	Časové rozlišení	012	15	0	15	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	782	201
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	469	200
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	269	0
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	313	1
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	313	1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT-HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

1/3

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni **31.12.2006**
(v celých tisících Kč)

IČ
26 39 42 78

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ELMONT ES+KA

s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Československé

armády 532

357 33 Loket

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	2 939	-59	2 880	782
	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
	B. Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	235	-59	176	0
	B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
	B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	005	235	-59	176	0
	B. III. Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
	C. Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2 679	0	2 679	767
	C. I. Zásoby	008	29	0	29	0
	C. II. Dlouhodobé pohledávky	009	290	0	290	290
	C. III. Krátkodobé pohledávky	010	1 845	0	1 845	34
	C. IV. Krátkodobý finanční majetek	011	515	0	515	443
	D. I. Časové rozlišení	012	25	0	25	15

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	2 880	782
	A. Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	1 579	469
	A. I. Základní kapitál	015	200	200
	A. II. Kapitálové fondy	016	0	0
	A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	10	0
	A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	018	59	0
	A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	1 310	269
	B. Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	1 301	313
	B. I. Rezervy	021	0	0
	B. II. Dlouhodobé závazky	022	0	0
	B. III. Krátkodobé závazky	023	1 301	313
	B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
	C. Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

FINANČNÍ URAD V SOKOLOVĚ		Agenda
DOŠLO	19-03-2008	
Č.j.	Prilohy	

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2007

(v celých tisících Kč)

IČ
26 39 42 78

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ELMONT ES+KA

s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Československé

armády 532

357 33 Loket

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	2 607	-147	2 460	2 880
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	235	-147	88	176
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	235	-147	88	176
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2 305	0	2 305	2 679
C. I.	Zásoby	008	19	0	19	29
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	145	0	145	290
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 328	0	1 328	1 845
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	813	0	813	515
D. I.	Časové rozlišení	012	67	0	67	25

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	2 460	2 880
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	2 009	1 579
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	1 359	59
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	430	1 310
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	451	1 301
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	451	1 301
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

FINANČNÍ ÚRAD V SOKOLOVĚ		Odd.
DOŠLO 09. 03. 2009		Agenda
Č.j.	Přílohy	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni **31.12.2008**
(v celých tisících Kč)

ELMONT ES+KA

s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Československé
armády 532
357 33 Loket

IČ
26 39 42 78

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12) -	001	14 703	-191	14 512	2 460
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	235	-191	44	88
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	235	-191	44	88
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	14 393	0	14 393	2 305
C. I.	Zásoby	008	16	0	16	19
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	145
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	12 422	0	12 422	1 328
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1 955	0	1 955	813
D. I.	Časové rozlišení	012	75	0	75	67

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	14 512	2 460
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	3 407	2 009
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	101	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	989	1 359
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	2 117	430
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	11 105	451
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	11 105	451
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

FINANČNÍ ÚŘAD V SOKOLOVĚ		Číslo
DOŠLO	02. 03. 2010	Agenda
C.j.	Přílohy	

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

IČ
26 39 42 78

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ELMONT ES+KA

s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Československé
armády 532
357 33 Loket

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	4 270	-104	4 166	14 512
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	111	-104	7	44
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	111	-104	7	44
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	3 746	0	3 746	14 393
C. I.	Zásoby	008	11	0	11	16
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 192	0	1 192	12 422
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2 543	0	2 543	1 955
D. I.	Časové rozlišení	012	413	0	413	75

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	4 166	14 512
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	3 360	3 407
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	101	101
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 106	989
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	-47	2 117
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	806	11 105
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	288	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	518	11 105
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

FINANČNÍ ÚŘAD V SOKOLOVĚ		Agenda
DOŠLO	1 4. 03. 2011	
Č.j.	Přílohy	

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

IČ
26 39 42 78

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ELMONT ES+KA

s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Československé
armády 532
357 33 Loket

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	6 714	-140	6 574	4 166
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	111	-111	0	7
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	111	-111	0	7
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	6 268	-29	6 239	3 746
C. I.	Zásoby	008	21	0	21	11
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	3 380	-29	3 351	1 192
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2 867	0	2 867	2 543
D. I.	Časové rozlišení	012	335	0	335	413

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	6 574	4 166
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	5 572	3 360
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	101	101
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 059	3 106
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	2 212	-47
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	1 002	806
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	224	288
B. III.	Krátkodobé závazky	023	778	518
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o procesu orientace jako o personální činnosti, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Cílem této práce je zanalyzovat proces orientace v konkrétním podniku a tento proces zhodnotit. Zároveň navrhnout opatření, která zlepší kompletní proces orientace v dané společnosti.

Tato práce je rozdělena na teoretickou část a na část praktickou. Teoretická část pojednává o procesu orientace obecně. Praktická část je zaměřena na popis kompletního procesu orientace v konkrétní společnosti, zhodnocení tohoto procesu a jsou zde navržena zlepšující opatření.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální práce, proces orientace

Abstract

This thesis deals with the orientation process as personal activities that are part of human resource management. The aim of this work is to analyze the process of orientation in a particular company and evaluate this process. At the same time propose measures to improve the orientation process is complete in the company.

This work is divided into a theoretical part and practical part. The theoretical part discusses the process of orientation in general. The practical part is focused on describing the complete process orientation within the organization, evaluation of this process and are designed to improve the measures.

Keywords: human resources management, human resources, process orientation